



---

# Liderança pedagógica e desenvolvimento profissional docente: dois fatores centrais para o sucesso escolar

---

---

**Alex Moreira Roberto**

Doutorando Educação – Univ. Diego Portales & Univ. Alberto Hurtado (Chile)  
Gerente Educação Vetor Brasil & Instituto Gesto (Motriz)





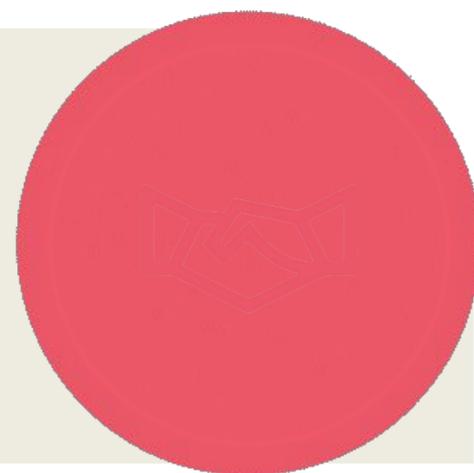
## TÓPICOS DA APRESENTAÇÃO

- 1 DE ONDE VIM E PARA ONDE VAMOS
- 2 DIRETORAS E DIRETORES DE ESCOLA NO BRASIL
- 3 ADMINISTRAR, GERIR OU LIDERAR?
- 4 LIDERANÇA PEDAGÓGICA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE
- 5 7 PRÁTICAS DE LIDERANÇA PEDAGÓGICA
- 6 DIRETRIZES PARA AS SECRETARIAS QUE APOIAM AS LIDERANÇAS ESCOLARES

## Nossa proposta de valor está centrada em relacionamento com governos, capacidade de diagnóstico e coordenação de soluções

Criamos **capacidade em governos locais, através de programas estruturantes e formação de lideranças**, para que territórios entreguem melhores resultados para a população de forma perene.

Cultivamos **relacionamentos profundos** e de confiança com **governos locais**



Temos **capacidade e inteligência** de diagnóstico, recomendação e avaliação

**Apoiamos** governos na implementação das **melhores soluções** disponíveis para seus problemas reais



INSTITUTO **gesto vetor** BRASIL

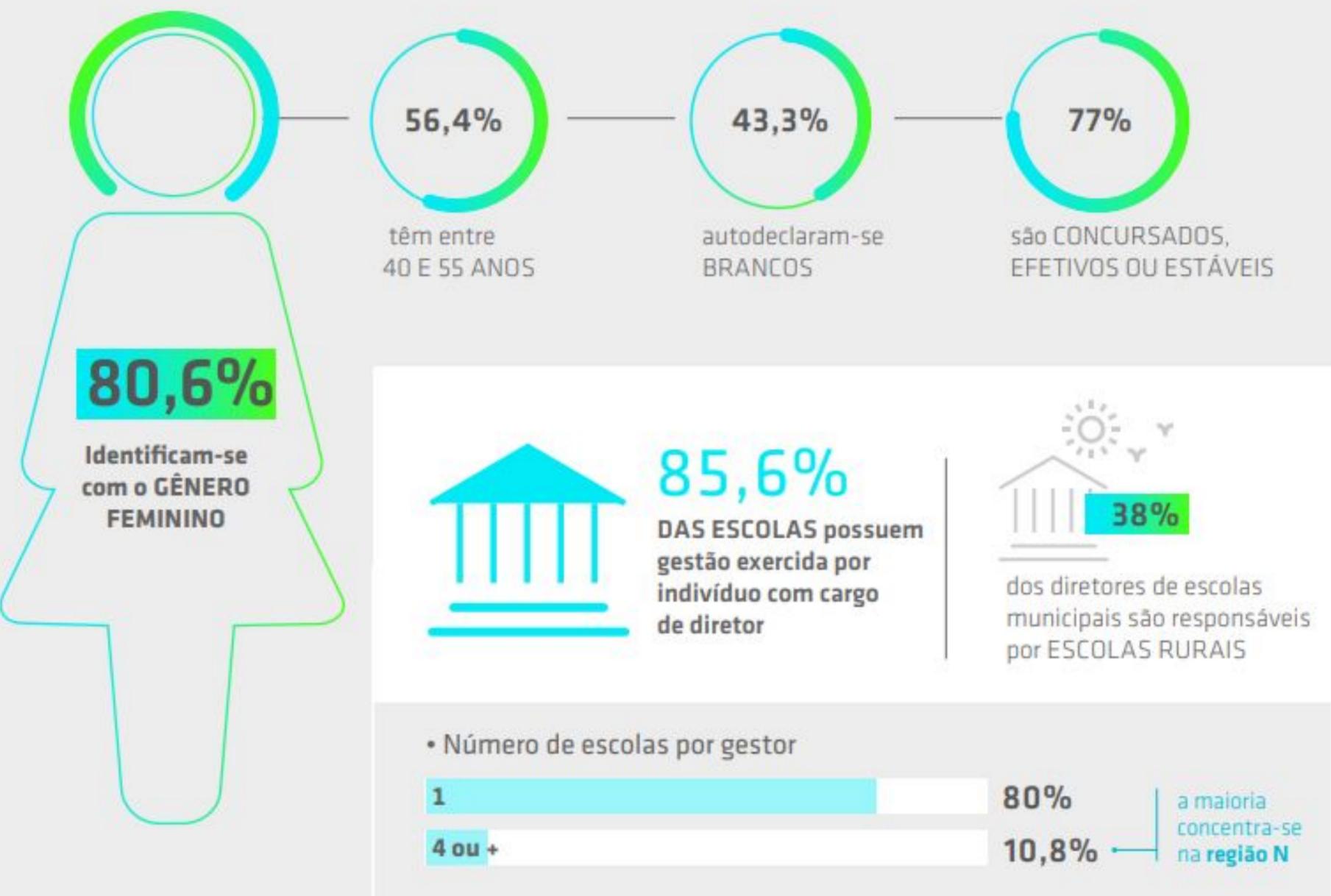


# DIRETORAS E DIRETORES DE ESCOLA NO BRASIL: alguns dados importantes



## QUEM SÃO OS DIRETORES ESCOLARES NO BRASIL?

Para responder à pergunta, utilizamos os dados do Saeb (2019) e do Censo Escolar (2020), que englobam todas as escolas da rede pública de ensino (municipal, estadual e federal).



## FORMAÇÃO

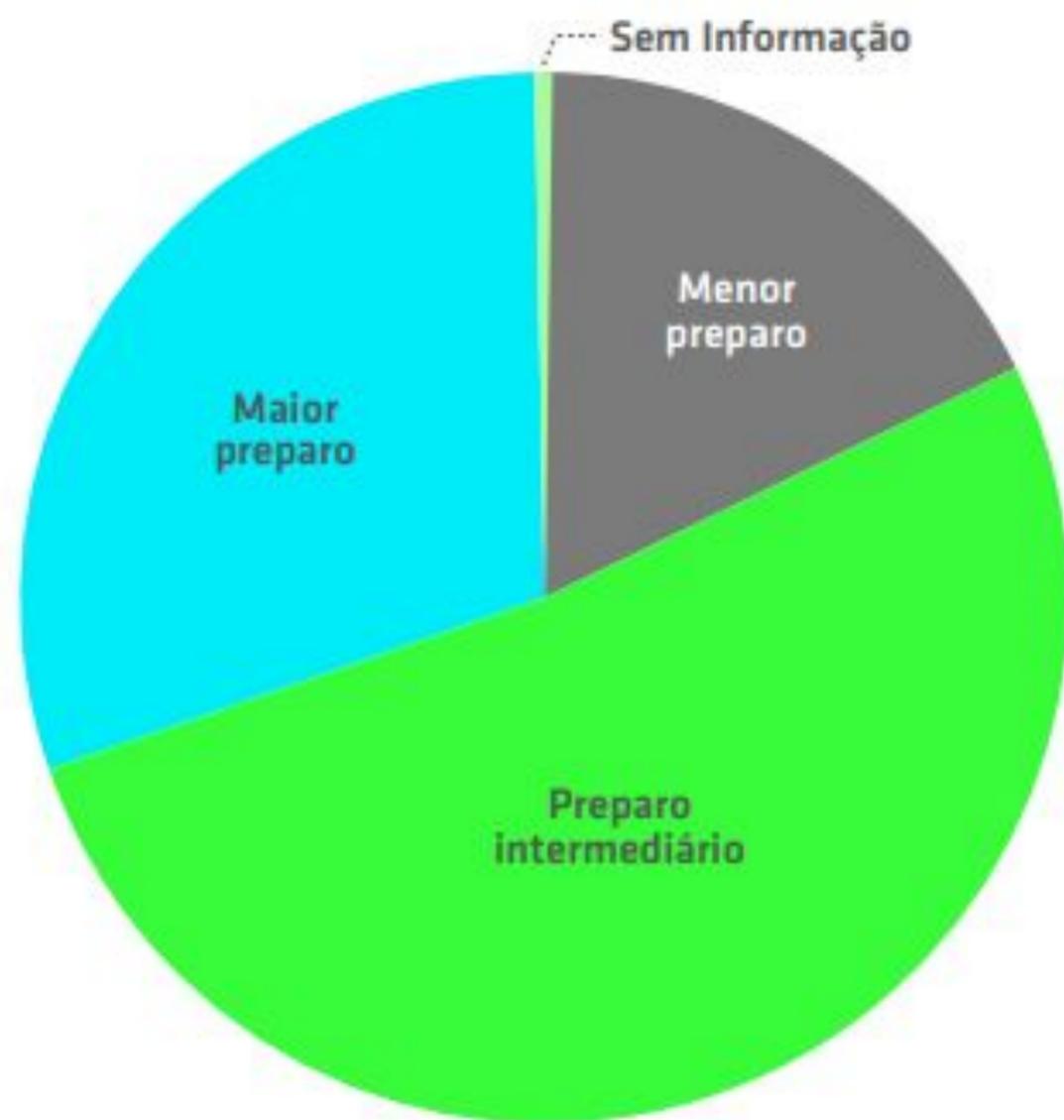


dos diretores no Nordeste, têm NÍVEL MÉDIO OU INFERIOR



No Ceará, são 31%, e, no Distrito Federal, 36%

## É importante promover o desenvolvimento profissional das(os) diretoras(es)



Grupo	Percentual
Menor preparo	17,8
Preparo intermediário	51,9
Maior preparo	30
Sem Informação	0,3
Total	100

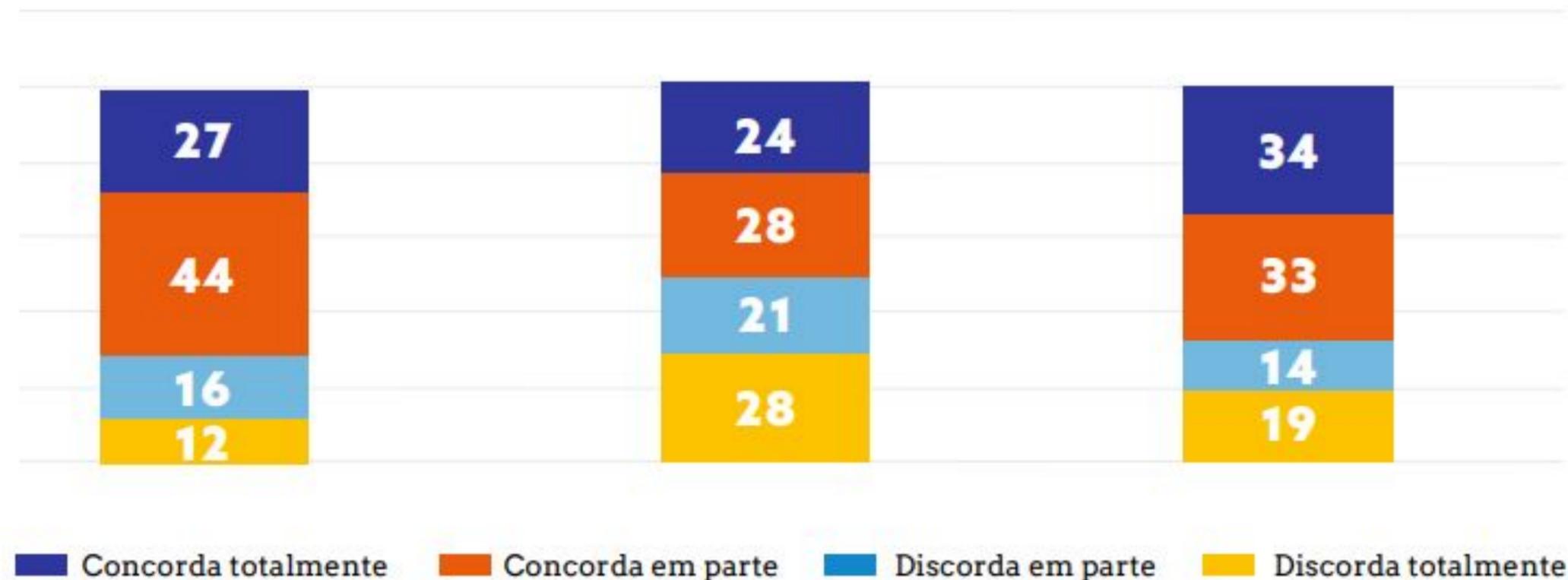
SIMIELLI et. al. (2023). Seleção e formação de diretores: mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiras.

## É importante promover o desenvolvimento profissional das(os) diretoras(es)

*"A minha formação acadêmica na graduação ou pós-graduação preparou-me para os desafios da gestão escolar."*

*"Antes de assumir a direção da escola, recebi da Secretaria de Educação uma formação que me preparou para os desafios da gestão escolar."*

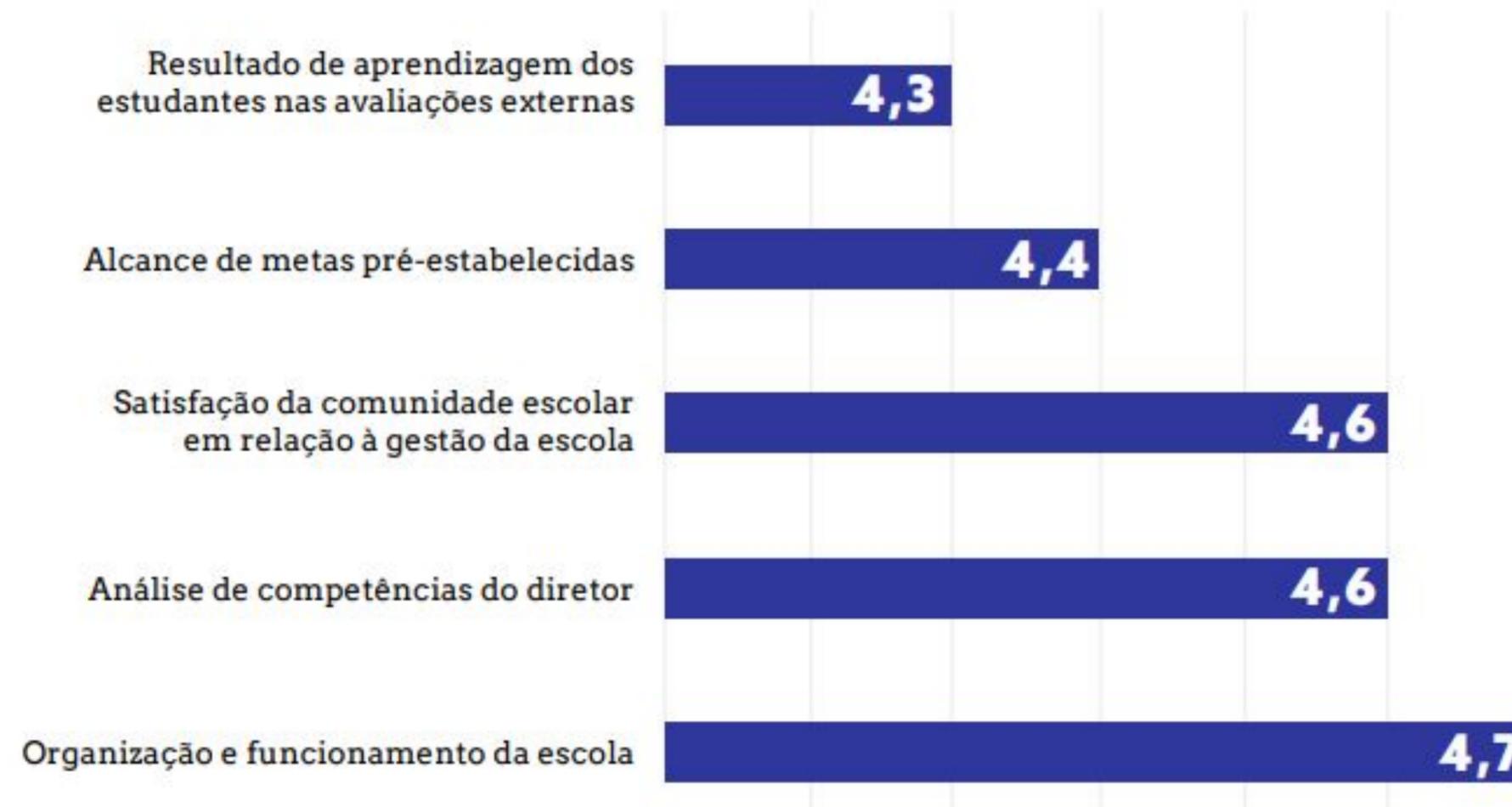
*"Os diretores mais preparados deveriam ser alocados em escolas mais desafiadoras da rede."*



TODOS PELA EDUCAÇÃO (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras..

## O que os diretores consideram importante avaliar sobre seu trabalho

Estimulada e única, média de cada item

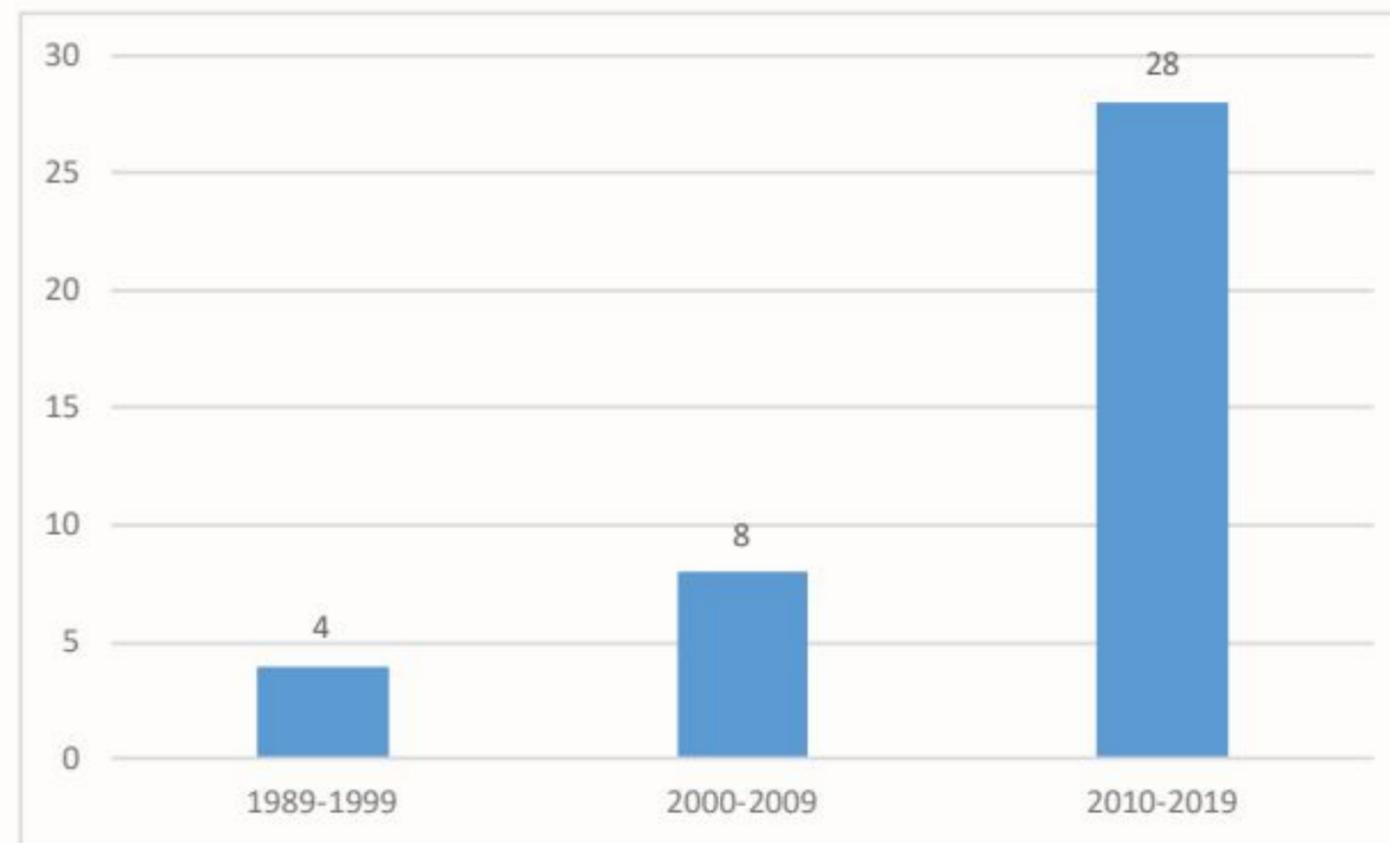


> Os diretores apontaram a importância de múltiplos fatores para a avaliação de seu trabalho na gestão escolar. Entre os fatores, o mais importante destacado foi a organização e funcionamento da escola.

SIMIELLI et. al. (2023). Seleção e formação de diretores: mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiras.

# Tem aumentando a relevância do diretor escolar

**Figura 1**  
*Número de artigos com foco no diretor escolar (1989-2019)*



Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa.

SIMIELLI, L. (2022). Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares.



## A liderança pedagógica do diretora tem aumentado, ainda que pouco e lentamente

Tabela 2 – Cargas fatorias das variáveis relativas ao índice de liderança do diretor (Questionários dos professores 2007, 2009 e 2011)

Variáveis	Cargas Fatorias		
	2007	2009	2011
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho	0,856	0,862	0,872
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional	0,887	0,886	0,895
O(A) diretor(a) consegue que os professores se comprometam com a escola	0,835	0,830	0,842
O(A) diretor(a) estimula as atividades inovadoras	0,871	0,868	0,879
O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos	0,860	0,853	0,869
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a)	0,789	0,785	0,807
Respeito o diretor	0,623	0,607	0,648
Variância explicada	67,47%	66,88%	69,56%
KMO	0,916	0,907	0,918
Alpha de Cronbach	0,918	0,917	0,926

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 (Brasil, 2008, 2010, 2012).  
Elaboração das autoras.



DE OLIVEIRA; CARVALHO. (2018). Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil..

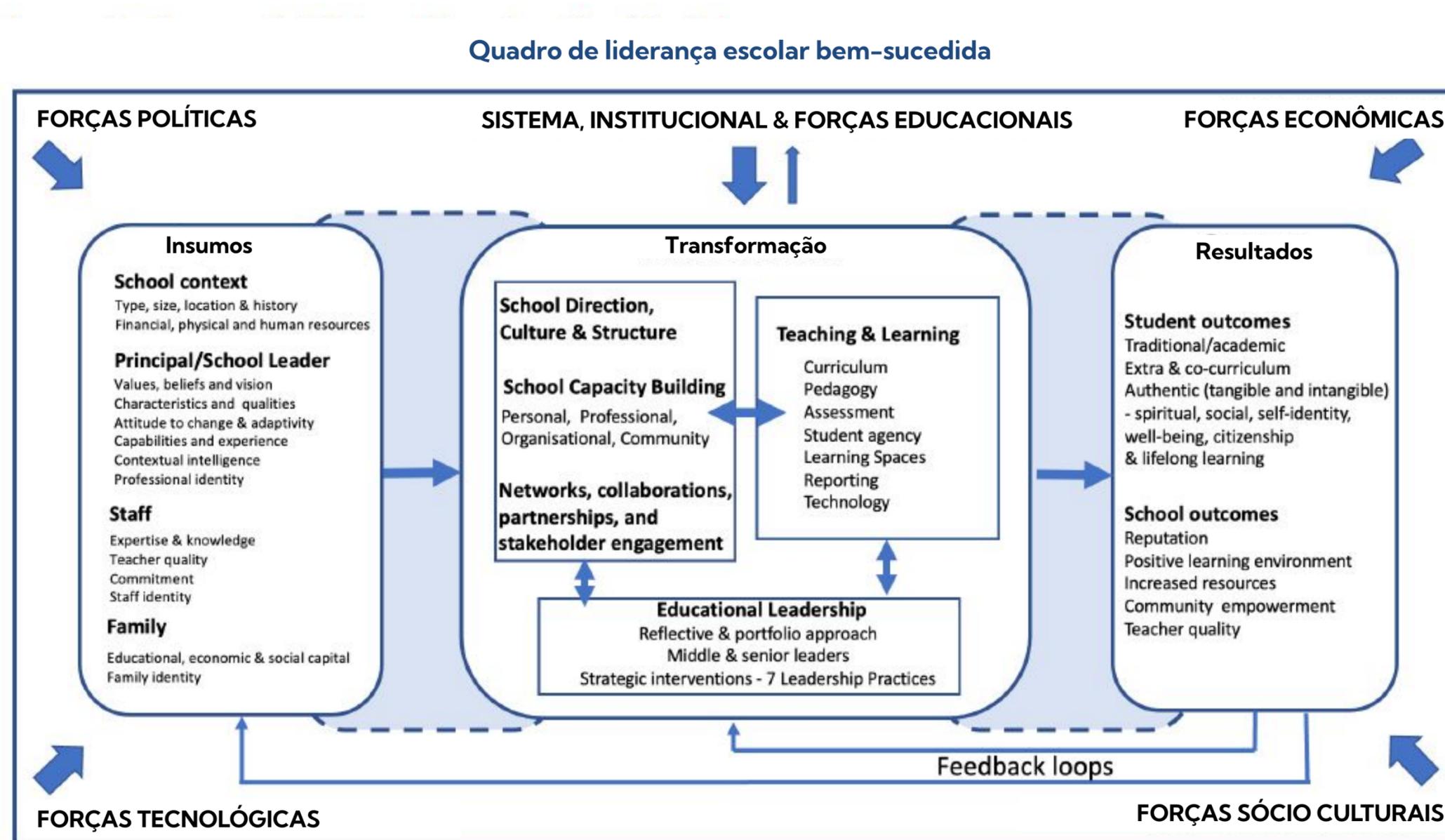
## Ser uma liderança não é ser um super-herói



Fonte: Leithwood et al. (2010, tradução nossa).

SANTOS et. al. (2018). Desempenho acadêmico, índice de liderança do diretor e índice de confiança do diretor

# O contexto influencia de maneira estrutural a liderança



GURR, D. (2023). A think-piece on leadership and education. UNESCO.

# ADMINISTRAR, GERIR OU LIDERAR UMA ESCOLA?



## Há diferença entre administrar, gerir ou liderar uma escola?



# LIDERANÇA PEDAGÓGICA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE





Melhora Escolar

Liderança Educacional

Liderança Pedagógica

Sem **líderes pedagógicos** na gestão escolar que fomentem o **desenvolvimento profissional docente** há poucas possibilidades de uma **melhora endógena** no estabelecimento (Hallinger, 2005) e a escola é o **lugar mais adequado** para que este **processo de aprendizagem** ocorra.  
(Bolívar, 2019; Hargreaves y Fullan, 2012; Schön, 1996)

Práticas de Liderança Pedagógica

Desenvolvimento Profissional Docente

A liderança pedagógica dos gestores e o desenvolvimento docente profissional impactam positivamente a aprendizagem dos estudantes



# 7 PRÁTICAS DE LIDERANÇA PEDAGÓGICAS DE GESTORES ESCOLARES BRASILEIROS

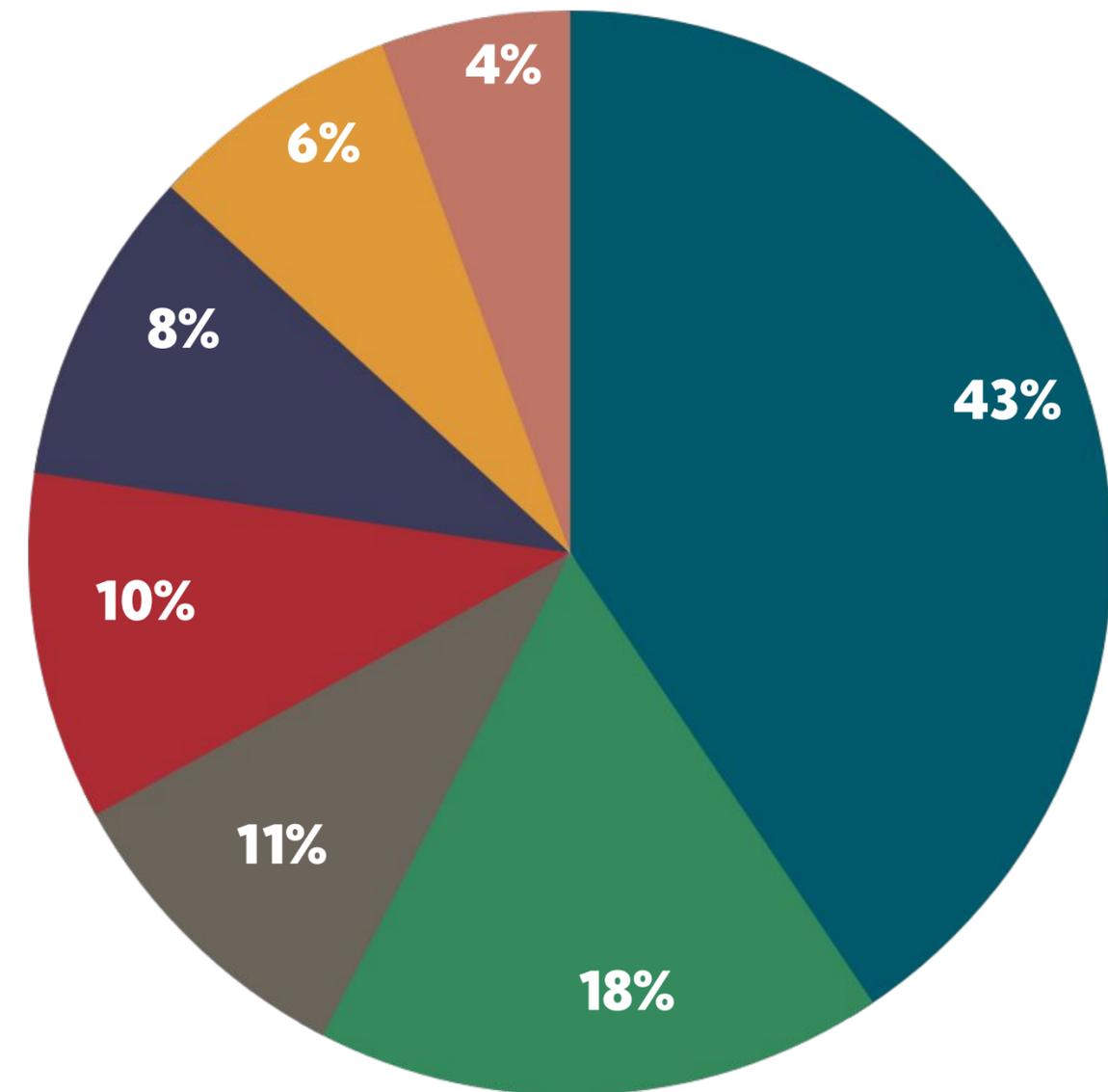


# 7 PRÁTICAS DE LIDERANÇA PEDAGÓGICA IDENTIFICADAS



# DISTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA PEDAGÓGICA VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE

- Reuniões coletivas e individuais de alinhamento pedagógico
- Observação de aula e devolutivas aos professores
- Acolhimento e engajamento pedagógico do diretor
- Ofertas de cursos e formações externas aos professores
- Estudantes são ouvidos e estimulados a participar do projeto pedagógico
- Monitoramento e uso de dados e indicadores educacionais
- Escuta e acolhimento das famílias para a melhoria do trabalho pedagógico



# 1. REUNIÕES COLETIVAS E INDIVIDUAIS DE ALINHAMENTO PEDAGÓGICO

“Nessas reuniões nós temos um indicador de onde precisamos chegar e o que precisamos fazer, então são um pouco as próprias ações que temos que realizar porque na verdade o professor está em sala de aula, mas não está sozinho. Nós somos amparados” (Professora).

Como efeitos da complexidade da gestão escolar nessa prática as análises dos dados evidenciam que:

- 1 maior diversidade de áreas do conhecimento dos professores torna mais desafiador realizar reuniões de alinhamento pedagógico que atendam às necessidades individuais dos docentes;
- 2 maior quantidade de professores por turno gera
- 3 maior dispersão e desalinhamento interno do corpo docente e torna mais desafiadora a realização da prática;
- 4 maior quantidade de alunos e professores gera
- 5 maior número de imprevistos na escola e impacta na presença de gestores e professores nas reuniões;
- 6 a presença de coordenadores pedagógicos por área do conhecimento produzem demandas formativas específicas que precisam ser atendidas relacionadas ao conhecimento pedagógico do conteúdo.

## 2. OBSERVAÇÃO DE AULA E DEVOLUTIVAS AOS PROFESSORES

"Estamos sempre acompanhando as aulas, sempre tentando ver o que pode ser melhorado, a gente ensina através das observações da sala de aula. É aquilo que eu sempre reforço para os professores, a gente não entra na sala de aula com intuito de punir, mas sim para apoiar o que está legal, o que pode ser compartilhado. Às vezes o que dá certo em uma turma, pode dar em outra. Sempre estamos compartilhando. No que a gente pode ajudar esse aluno para que ele avance no aprendizado? É sempre como um apoio, nós somos um apoio. Às vezes, um olhar de fora pode ajudar e contribuir muito com o aprendizado daquela criança, daquele estudante" (Coordenadora).

Como efeitos da complexidade da gestão escolar nessa prática a análise dos dados evidencia que:

- 1 maior quantidade de professores por coordenador pedagógico exige maior dedicação de tempo para o processo de observação de aula;
- 2 maior quantidade de alunos e professores gera maior número de imprevistos na escola e impacta na rotina e frequência de observação de aula;
- 3 maior diversidade de áreas do conhecimento dos professores gera maior complexidade e dedicação de tempo no preparo dos gestores para que possam produzir devolutivas qualitativas aos docentes;
- 4 maior diversidade de áreas do conhecimento dos professores produz maior insegurança nos coordenadores pedagógicos para o processo de observação de aula.

### 3. ACOLHIMENTO E ENGAJAMENTO PEDAGÓGICO DO DIRETOR

"Ela (diretora) é sempre muito próxima porque tudo que nós fazemos, ela está presente. Acredito que em relação a frequência, é todo o dia, é um diálogo diário. Cada dia que pensamos em fazer qualquer tipo de coisa, ela está ali orientando, acredito que essa troca de informação diária com os professores e coordenadores nos apoia muito" (Professor).

"A simples presença: ver, perceber, estar junto, sentar junto para tomar café, almoçar, estar sempre junto já faz muita diferença" (Professora).

Como efeitos da complexidade da gestão escolar nessa prática as análises dos dados evidenciam que:

- 1 maior quantidade de turnos exige maior organização da rotina do diretor para acolher e engajar estudantes, professores, coordenadores e funcionários;
- 2 maior incidência de indisciplina entre estudantes adolescentes e jovens (Ensino Fundamental II e Ensino Médio) exige maior presença física e participação do diretor nos espaços escolares;
- 3 maior quantidade e diversidade de áreas do conhecimento dos professores produzem maior complexidade nas relações e exige maior repertório dos diretores.

## 4. OFERTA DE CURSOS E FORMAÇÕES EXTERNAS AOS PROFESSORES

“Há muito incentivo para gente se atualizar, estudar, buscar conhecimento, evoluir. As coordenadoras compartilham no grupo de professores, cursos, vídeo aulas, sugestões de formações. Há muitas informações focadas no desenvolvimento do grupo” (Professora).

Como efeitos da complexidade da gestão escolar nessa prática a análise dos dados evidencia que:

- 1 coordenadores pedagógicos por área do conhecimento têm demandas formativas específicas relacionadas ao conhecimento pedagógico do conteúdo que precisam ser atendidas pela coordenação geral e direção.

## 5. ESTUDANTES SÃO OUVIDOS E ESTIMULADOS A PARTICIPAR DO PROJETO PEDAGÓGICO

"Além disso, tem as tutorias que cada professor acompanha um grupo de alunos em que a gente faz orientações e faz conversas com eles. A gente acaba entrando um pouco na questão pessoal também que a gente sabe que os estudantes precisam de ajuda para planejar a agenda deles e manter os estudos e eles colocam também esses desafios que exigem que o professor faça ajustes na dinâmica. E tem os momentos em que o diretor junta esses grupos de alunos para ouvi-los diretamente" (Coordenadora).

Como efeitos da complexidade da gestão escolar nessa prática a análise dos dados evidencia que:

- 1 estudantes adolescentes e jovens (Ensino Fundamental II e Ensino Médio) questionam e criticam mais o projeto pedagógico escolar;
- 2 crianças (Ensino Fundamental I) demandam maior presença física e estímulo dos gestores para realizar ações de protagonismo;
- 3 a maior incidência de temas de saúde mental em estudantes adolescentes e jovens (Ensino Fundamental II e Ensino Médio) gera maior complexidade para o processo de engajamento com o projeto pedagógico;
- 4 maior demanda dos estudantes adolescentes e jovens (Ensino Fundamental II e Ensino Médio) por intencionalidade pedagógica da escola em temas de diversidade de gênero e raça aumentam conflitos nas relações com professores e gestores escolares.

## 6. MONITORAMENTO E USO DE DADOS E INDICADORES EDUCACIONAIS

“Desse percurso todo, primeiramente temos o plano de ação da escola em que a gente elabora em cima dos indicadores e resultados do ano interior. Dentro desse plano de ação, claro, ele é elaborado praticamente pela direção e pela coordenação em que a gente vai escrevendo, vai olhando, vai observando os indicadores, os resultados e a gente vai fazendo esse plano de ação e vai levando para os professores se tornarem pertencentes ao plano. Eles opinam, vão dizendo onde concordam ou não concordam com o que a gente está levando, e vamos juntos ajustando e escrevendo” (Coordenadora).

Como efeitos da complexidade da gestão escolar nessa prática a análise dos dados evidencia que:

- 1 há menor cultura de monitoramento e uso de dados em professores pedagogos (Ensino Fundamental I);
- 2 há maior crítica de professores especialistas (Ensino Fundamental II e Ensino Médio) sobre a priorização e pressão da secretária de educação em relação ao aumento dos índices de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática.

## 7. ESCUTA E ACOLHIMENTO DAS FAMÍLIAS PARA A MELHORIA DO TRABALHO PEDAGÓGICO

"O acompanhamento com os pais e acompanhamento pedagógico são relacionados, então se tem alguma criança com dificuldade, algum encaminhamento que precisamos fazer, nós entramos em contato com o pai, chamamos para conversar, ficamos junto com a professora para poder ter essa conversa, acompanhar a conversa com o responsável e vamos chamando na medida que dá nesses intervalos de tempo" (Coordenadora).

Como efeitos da complexidade da gestão escolar nessa prática a análise dos dados evidencia que:

- 1 famílias dos estudantes adolescentes e jovens (Ensino Fundamental II e Ensino Médio) são mais distantes da escola;
- 2 aumento de casos de ansiedade e depressão, especialmente entre estudantes adolescentes e jovens (Ensino Fundamental II e Ensino Médio) têm feito as famílias demandarem maior apoio da escola;
- 3 aumento de diagnóstico de estudantes neuro divergentes têm feito com que as famílias gerem maior pressão para que gestores e professores se capacitem e/ou busquem apoio.

ENSAIO

## A liderança pedagógica e a complexidade da gestão escolar

COMPARTILHE



TEMAS

BRASIL

SOCIEDADE

**Alex Moreira Roberto**

06 de janeiro de 2024

Para aprofundar no tema



## Liderança pedagógica dos gestores escolares e o desenvolvimento profissional docente: uma revisão sistemática



Alex Moreira Roberto<sup>1</sup>

Universidad Diego Portales, Santiago, Chile

### Resumo

Este estudo trata da importância do papel dos gestores escolares como líderes do trabalho realizado na escola, bem como da liderança pedagógica como o processo de influência em função da melhoria do ensino e da aprendizagem. Com o objetivo de identificar as contribuições e desafios dos gestores frente ao desenvolvimento profissional docente, realizou-se uma revisão sistemática de artigos publicados entre 2010 e 2019. Foram analisados 26 estudos de 20 países distintos em revistas de indexação Web of Science e Scielo, e os resultados encontrados foram categorizados em cinco temas: sistema, lugar, pedagogia, pessoas e pessoal. A análise de conteúdo dos estudos ressalta: a influência das políticas públicas; a necessidade de maior equilíbrio entre as demandas administrativas e pedagógicas; as lacunas vinculadas à formação dos gestores; a observação de aula como estratégia mais disseminada; e a importância da confiança no processo desenvolvimento profissional docente.

### Palavras-chave

liderança pedagógica; gestão escolar; desenvolvimento profissional docente; escola.

Para aprofundar no  
tema

# COMO TRADUZIR TUDO ISSO EM APOIO AOS GESTORES ESCOLARES?



## Diretrizes que podem apoiar as lideranças das secretarias

- 1** **Conhecer os gestores escolas**  
[quem são?] [quais dados temos?]
- 2** **Fortalecer a capacidade de liderança dos gestores**  
[competências técnicas e comportamentais]
- 3** **Instrumentalizar uma liderança pedagógica**  
[é a que mais produz efeito na aprendizagem]
- 4** **Potencializar essa liderança pedagógica em função do desenvolvimento profissional docente**  
[bom uso dos tempo, espaços e recursos disponíveis]
- 5** **Conhecer, investir e fortalecer as práticas que dão certo**  
[menor quantidade em maior profundidade]
- 6** **Reconhecer e valorizar quem está as lideranças pedagógicas**  
[olhar atento para quem faz um bom trabalho]



*“Em algum lugar, alguma coisa incrível está esperando para ser descoberta”*  
*Carl Sagan*

**Muito obrigado :)**

**Alex Moreira Roberto**

alexmoreiraroberto@gmail.com  
alex.moreira@vetorbrasil.org





**PAIC**  
INTEGRAL 

**CEARÁ**  
**EDUCA** 



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO